

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

CRISTINA ZIEBARTH

**APLICAÇÃO DA TÉCNICA *SPIN SELLING*:
estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação**

FLORIANÓPOLIS

2017

CRISTINA ZIEBARTH

**APLICAÇÃO DA TÉCNICA SPIN *SELLING*:
estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
disciplina CAD7305-09316 (20172) -
Laboratório de Gestão: Trabalho de Conclusão
de Curso como requisito parcial para a obtenção
do grau de Bacharel em Administração pela
Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico – Artigo

Área de concentração: Vendas.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Ramos Moraes

FLORIANÓPOLIS

2017

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

Ziebarth, Cristina

APLICAÇÃO DA TÉCNICA *SPIN SELLING* : estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação / Cristina Ziebarth ; orientador, Alexandre Moraes, 2017.

25 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Vendas. 3. Negociação. 4. *Spin Selling*. I. Moraes, Alexandre. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

CRISTINA ZIEBARTH

**APLICAÇÃO DA TÉCNICA *SPIN SELLING*:
estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, XX de XXXXX de 2017.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Alexandre Ramos Moraes, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Elton Belz, Me.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este artigo a todos
os profissionais que
possuem contato com
vendas cujo sonho é obter
excelência na sua carreira
ajudando o país.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente o meu orientador, Alexandre Ramos Moraes, que depositou sua confiança e dedicação para que este trabalho se realizasse, que por incansáveis momentos esteve ao meu lado para me auxiliar.

Sou grata a minha família, minha mãe, Janete Michels Corrêa Ziebarth, que dedicou sua vida para me educar e ensinar. Ao meu pai, Gilberto Ziebarth, que por inúmeras vezes me incentivou a buscar os meus sonhos. À minha avó e meu avô, Maria Madalena Michels Corrêa e João Eufrásio Corrêa, por me ouvirem e guiarem-me sempre. Ao meu irmão, Gilberto Ziebarth Júnior, por estar sempre me auxiliando e motivando.

Deixo ainda o meu muito sincero obrigada aos colegas de faculdade pelos longos semestres e esforço nos trabalhos realizados.

Agradeço às minhas amigas Josy Gonçalves, Claudia Mebs e Sheila Vieira, por toda a compreensão e torcida para que este trabalho fosse concluído com sucesso, sendo importante mencionar a satisfação que é tê-las ao meu lado.

À minha amiga de longa data, Andressa Godói Bach, por me acompanhar em todas as fases da minha vida trazendo sempre muita felicidade para nossos encontros, além de me proporcionar ser Madrinha do seu filho Massimo Vieira Bach.

À amiga e irmã de coração, Amanda Bach, por toda a dedicação em querer me auxiliar com interesse genuíno e puro nos mais diversos momentos da minha jornada.

Aos não nomeados e não menos importantes, que fazem parte ou até mesmo aos que passaram pela minha vida, agradeço-os pelos bons momentos provenientes da convivência.

Por fim, ao pai celestial que me guiou e auxiliou em todos os momentos.

“Vender diz respeito à psicologia fundamental de pessoas e como elas interagem. Isso não mudou em centenas de anos.”

(RACKHAM, 2008)

RESUMO

A utilização da técnica de vendas *SPIN Selling* é relativamente recente para empresas de tecnologia brasileiras. Apesar do comércio compreender a maioria da população, grande parte das empresas brasileiras ainda não possuem uma metodologia de vendas tão clara. O presente estudo aborda os temas de vendas, negociação e *SPIN Selling* para que, por meio de um estudo de caso, possibilite-se analisar como a técnica influencia no processo de venda de produto e no engajamento de cliente em projeto. O resultado da pesquisa apontou que a técnica *SPIN Selling* impacta positivamente no auxílio à venda de produto para um *prospect* (tradução do inglês para Possível Cliente), além de engajamento em projeto, conforme os casos estudados. Além disso, observou-se algumas lacunas na utilização do SPIN na Empresa Alfa (sediada na cidade de Florianópolis/SC) evidenciando oportunidades de melhoria. Assim, este estudo contribui para o ramo de vendas com a proposição de comparar os diferentes cenários que a técnica auxilia.

Palavras-chave: Vendas. Negociação. *SPIN Selling*.

ABSTRACT

The use of SPIN Selling technique is relatively new for Brazilian technology companies. In spite of the market cover the majority of the population, most Brazilian companies still don't have a clear sales methodology. The present study addresses the topics of sales, negotiation and SPIN Selling so that, through a case study, it will be possible to analyze how these technique influences the process of product sales and customer engagement in a project. The survey results pointed out that the SPIN Selling technique positively impacts on helping a sale of product for a prospect, in addition to project engagement, according to the cases studied. Furthermore, there were some gaps in the use of SPIN Selling at Alfa Company (localized in the city of Florianópolis / SC), showing opportunities for improvement. Therefore, this study contributes to sales branch with the purpose of comparing the different scenarios that these technique assists.

Keywords: Sales. Negotiation. *SPIN Selling*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Quatro estágios de uma visita de vendas	18
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Construtos e variáveis do estudo de caso	16
Quadro 2 - Tipos de fechamento por Carew (1991)	20
Quadro 3 - Tipos de fechamento por Rackham (2009)	20
Quadro 4 - Necessidade Implícita x Necessidade Explícita	22
Quadro 5 - Conceitos de negociação	23
Quadro 6 - Etapas do processo de negociação 1	23
Quadro 7 - Etapas do processo de negociação 2	24
Quadro 8 - Perfis de negociadores	24
Quadro 9 - Estrutura metodológica	27
Quadro 10 - Identificação dos entrevistados	27
Quadro 11 - Objetivos com o <i>SPIN Selling</i>	28
Quadro 12 - Comparativo de respostas	30
Quadro 13 - Vantagens e desafios do <i>SPIN Selling</i>	31
Quadro 14 - Competências para o uso do <i>SPIN Selling</i>	32

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Problema de Pesquisa	14
1.2	Objetivos	15
1.3	Justificativa	15
1.4	Limite de Escopo	15
2	DESENVOLVIMENTO	16
2.1	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1.1	Vendas	17
2.1.1.1	Diferença de vendas e negociação	17
2.1.1.2	Venda Pequena e Venda Grande	18
2.1.1.3	Os 4 Estágios de uma visita de vendas	18
2.1.1.4	Fechamento	19
2.1.1.5	Perguntas Abertas e Fechadas	21
2.1.1.6	Necessidades Implícitas e Explícitas	21
2.1.2	Negociação	22
2.1.2.1	O que é negociação	22
2.1.2.2	Etapas do Processo	23
2.1.2.3	Perfis de Negociadores	25
2.1.3	<i>SPIN Selling</i>	26
2.1.3.1	Conceito	26
2.1.3.2	Métodos de Perguntas SPIN	26
2.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
2.3	RESULTADOS	28
2.3.1	Contextualização da Empresa Objeto de Estudo	28
2.3.2	Resultados e Análises do Estudo de Caso.	29
3	CONCLUSÃO	34
	REFERÊNCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

O ato de vender é umas das ações mais antigas exercida pelo ser humano (LINDON, D, et al, 2004), no entanto, com o aumento e desenvolvimento da competitividade dentro do ambiente empresarial altamente globalizado de hoje, a cobrança e pressão diante da função até então simplesmente organizacional tornou-se uma ação de grande impacto nos negócios nas última décadas.

Atualmente nas organizações com características de sistemas abertos, a sua relação com o ambiente externo é a chave para o aumento do seu sucesso, crescimento e escalabilidade. Essa relação chega a ser tão importante quanto a sua existência (Grunig, 1984).

Diversos autores argumentam sobre um conceito de vendas, uns mais simples e diretos, outros mais detalhados, mas para tanto, a “Venda é um processo que começa no primeiro contato, vai-se solidificando ao longo da conversa entre vendedor e comprador e se confirma quando o cliente acredita no que lhe é dito.” (BOTTINI, 2009, p. 81).

Quanto à facilidade do ato de vender, o autor Shapiro (1974), nos traz que o nível de complexidade ou de simplicidade de uma venda irá depender do próprio produto em questão, ou seja, quanto maior o nível de complexidade do produto, maior será a complexidade da sua venda.

Embora uma venda possa ser de carácter simples ou complexo, todos os níveis estão presentes na atualidade das abordagens de vendas exercidas pelas empresas de hoje e um dos pontos que têm chamado a atenção é a ética empresarial. Tal ponto traz uma correlação direta entre os valores éticos e a responsabilidade social da empresa em virtude do seu sucesso (PETTIJOHN, PETTIJOHN, TAYLOR, 2007). Uma venda praticada desviando desses princípios é, hoje principalmente, vista como um motivo relevante para originar reclamações, detratores e relevantes ameaças à reputação de uma empresa.

Vemos que hoje, quanto maior uma venda, maior o seu grau de responsabilidade quanto aos quesitos citados - ética, princípios e responsabilidade social. Um dos principais temas deste estudo é como o procedimento para o fechamento de vendas grandes mudou de uns anos atrás até o presente. Por vendas grandes, entende-se as vendas que requerem aval ou autorização de mais de um *stakeholder* no processo desde o primeiro contato até a decisão de compra (MILLER; HEIMAN, 1986). Hoje, não basta mais o clássico modelo de oferecer um produto ou serviço e após isso tentar contornar as objeções do outro lado. Em um cenário atual em que os consumidores são submetidos a ofertas por todo lugar e a todo momento, tanto em mídias offline quanto online, para ter êxito em uma venda de um produto

de maior complexidade é necessário entender a situação atual do consumidor, quais as suas dores e necessidades, como determinada oferta resolve uma demanda, entre outros tantos cenários específicos que são requisitos para então oferecer o produto.

Neste contexto, acaba sendo necessária a criação de um relacionamento de confiança e ajuda mútua entre as partes, do que apenas um processo comum e frio de vendas. O cenário de sucesso em vendas hoje não é mais simplesmente vender um produto ou serviço, mas auxiliar o cliente a comprar o que melhor solucionará o seu problema.

Rackham (2009, p. 20) destaca que: "Enquanto uma venda simples, de baixo valor, pode muitas vezes ser efetivada em uma única visita, uma venda grande pode exigir visitas durante meses." e, a posterior, complementa: "É importante saber que as vendas que exigem muitas visitas têm uma psicologia completamente diferente daquelas que requerem uma apenas." no mesmo trecho.

A relevância deste tema se dá pelas adaptações necessárias atualmente para concretizar um fechamento estruturado de um negócio, seja este negócio concluído de maneira virtual (Skype/Telefone) ou presencial. Um fechamento hoje é muito mais uma troca de benefícios e não somente valores monetários da troca, mas o que cada parte conseguirá ajudar na outra. De maneira prática, um cliente contrata um serviço de uma empresa por receber benefícios da sua *expertise* enquanto a empresa contrata o cliente também de modo a ganhar, seja em faturamento, crescimento ou até alguma estratégia de mercado. É nesse cenário que hoje não é mais uma venda simples de um produto, mas uma troca de benefícios em que só se concretiza um fechamento quando ambas as partes entram em consenso.

Frente a este cenário, dentre as várias técnicas utilizadas para fechamento de vendas, destacamos a técnica *SPIN Selling*. Esta se caracteriza por ter um processo racional e estruturado por 4 etapas - Situação, Problema, Implicação e Necessidade de solução. O *SPIN Selling* vem sendo utilizado largamente por consultores de vendas que fazem vendas do tipo complexa e faz-se necessário um entendimento, não só de uma necessidade explícita, mas também do contexto macro dos empecilhos de crescimento de um negócio. De acordo com Rackham (2009, p.22), a complexidade e tamanho de uma venda impactam na sua psicologia também: "Em uma venda pequena o cliente é menos consciente do valor. À medida que o tamanho da venda aumenta, os vendedores bem-sucedidos devem construir o valor percebido de seus produtos ou serviços."

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema identificado para a realização da pesquisa é analisar qual o impacto da técnica *SPIN Selling* na venda de produto do segmento de tecnologia. A ênfase da pesquisa para a técnica em questão é pela sua grande utilização na empresa alfa tomada como base da pesquisa e também pela sua contribuição no fechamento de vendas, aliada a outras variáveis. Não apenas a técnica das 4 etapas, mas toda a lógica da venda complexa é levada em consideração - o *core business* do *SPIN Selling*.

Algumas estatísticas acerca do ambiente da venda complexa que amparam a importância da pesquisa são:

- a) “Em 2007, com apenas 3,8 tentativas de contato era possível falar com um *prospect*. Hoje são necessárias pelo menos 8 tentativas.” (Fonte: TeleNet e Ovation Sales Group, apud OLIVEIRA, 2017);
- b) “Em uma típica empresa que tem entre 100 e 500 funcionários, uma média de 7 pessoas estão envolvidas na maioria das decisões de compra.” (Fonte: Gartner Group, apud OLIVEIRA, 2017);
- c) “Os *leads* trabalhados compram 47% mais do que os que não recebem estímulos.” (Fonte: The Annuitas Group, apud OLIVEIRA, 2017);
- d) “17 – 80% das vendas exigem 05 chamadas de acompanhamento após a reunião. Mas 44% dos vendedores desistem depois de um *follow-up*.” (Fonte: The Marketing Donut, apud OLIVEIRA, 2017).
- e) “19 – 70% das pessoas tomam decisões de compra para resolver problemas. 30% tomam decisões de compra para ganhar algo.” (Fonte: Impact Communications)

Rackham (2009) com sua empresa de consultoria *Huthwaite* e com o investimento de mais de 30 milhões de dólares - patrocinado por grandes empresas como *Xerox* e *IBM* - é responsável por uma pesquisa que tem o título de maior investigação de sucesso em vendas já realizada. Tal pesquisa foi feita em 23 países, os membros da equipe acompanharam 35 mil visitas de vendas e durou 12 anos.

Em geral, o resultado macro da pesquisa foi: “Descobrimos o método SPIN; um padrão de perguntas que os vendedores usam para desvendar e desenvolver as necessidades do cliente (RACKHAM, 2009, p. 11).” e segundo o autor, hoje o método SPIN é o modelo de vendas mais utilizado nos Estados Unidos pelas melhores empresas citadas pela revista *Fortune*. Após a sua pesquisa, Rackham (2009) também constatou que houve um aumento de 17% no volume de vendas das pessoas que sua empresa treinou como teste usando o SPIN.

1.2 Objetivos

O objetivo geral deste artigo é realizar um estudo da aplicação prática da técnica de *SPIN Selling* em uma empresa de tecnologia.

Para atingir o objetivo geral, foram elencados três objetivos específicos descritos abaixo:

- a) Identificar os requisitos e métodos da aplicação da técnica de *SPIN Selling*;
- b) Descrever e analisar a aplicação com base em entrevistas com profissionais que atuam no ramo de vendas;
- c) Propor recomendações de como usar as melhores práticas diante dos casos estudados.

1.3 Justificativa

A razão de construção do presente artigo sobre *SPIN Selling* é apresentar como essa técnica de vendas se aplica nos diferentes segmentos do mercado, como por exemplo: no ramo educacional, tecnológico e também para engajamento de uma ideia.

A relevância do tema é trazer para o ambiente acadêmico uma prática nova e com altos índices de efetividade no mercado empresarial atual. Como eu, autora deste artigo, exerço função profissional em uma empresa que atua com a prática, tenho condições de pesquisar e trabalhar com o tema com a disposição de cases. Além das informações, a minha motivação é a intimidade com o tema, utilização praticamente diária e apreço pelos resultados que, aplicada adequadamente a metodologia, traz para o meu dia a dia profissional.

1.4 Limite de Escopo

Os dados dos casos trabalhados neste estudo foram coletados diretamente com os consultores da empresa Alfa que atuam na área de vendas e implementação e que têm como principal metodologia o uso do *SPIN Selling* para concretizar parcerias de negócio.

A fim de melhor compreender o processo de venda *SPIN Selling* foram realizadas contextualizações também sobre vendas e negociação, cujos termos relacionam-se diretamente ao objeto deste estudo.

A principal obra para embasamento do presente trabalho será: *Alcançando Excelência em Vendas Spin Selling* de Rackham (2009). O autor é referência no tema e

quem elaborou toda a estratégia, por isso a escolha direta da fonte principal de conhecimento sobre o assunto. Além disso, outros autores também complementam os temas de vendas e negociação para melhor embasamento e diversificação das perspectivas no ramo de vendas.

2 DESENVOLVIMENTO

Essa seção compreende o embasamento teórico acerca do tema em questão com o objetivo de contextualizar e esclarecer os principais conceitos que envolvem o estudo, bem como os procedimentos metodológicos e os resultados da pesquisa realizada pela autora.

2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Rackham (2009) baseia-se em dois (2) aspectos e também motivos de ser diferente de todos os milhares existentes: sobre a venda grande e é baseado em pesquisa. Sobre o primeiro, o autor diz que “quase todos os livros sobre vendas existentes usaram modelos e métodos que foram desenvolvidos sobre vendas de baixo valor, em uma única visita”, o que nos deixa em dúvida sobre a efetividade e aplicação para as negociações atuais, o qual sabemos que cada venda tem suas particularidades em níveis de complexidade, características, benefícios, tempo, requisitos, técnicas de fechamento, *stakeholders* envolvidos, características do vendedor, método para lidar com objeções, entre outros tantos aspectos envolvidos.

O segundo aspecto, relacionado à pesquisa, Rackham (2009. p. 11) afirma que sua obra é “primeira publicação de resultados do maior projeto de pesquisa já realizado na área de habilidades de vendas”. Esse fato se comprova quando ele menciona que sua equipe analisou mais de 35 mil visitas de vendas no período de 12 anos. Tudo isso, com o intuito de fornecer conhecimento valioso sobre uma venda de sucesso e não sugestões frívolas.

Ante ao exposto, no Quadro 1, apresenta-se os construtos propostos e os referenciais teóricos utilizados neste trabalho.

Quadro 1 - Construtos e variáveis do estudo de caso

Construto	Variável	Base teórica
Vendas	Diferença entre Vendas e Negociação	Ferigotti (2017)
	Venda pequena e Venda grande	Miller; Heiman (1986)
		Sant (2006)

	Os 4 estágios de uma visita de vendas	Rackham (2009)
		Carnegie (2007)
	Fechamento	Rackham (2009)
		Carew (1991)
	Perguntas abertas e fechadas	Rackham (2009)
	Necessidades Implícitas e Explícitas	Rackham (2009)
Negociação	Conceito de negociação	Martinelli, et al. (2010)
		Burbridge, et al. (2007)
	Etapas do processo	Burbridge, et al. (2007)
	Perfis de negociadores	Martinelli, et al. (2010)
SPIN <i>Selling</i>	Conceito de SPIN <i>Selling</i>	Rackham (2009)
	Método de perguntas SPIN	

Fonte: Elaborado pela autora.

Em seguida são os detalhamentos da fundamentação teórica referente aos construtos evidenciados e suas variáveis.

2.1.1 Vendas

Neste tópico serão abordados os conceitos de vendas inerentes ao estudo cujo objetivo é amparar o motivo da pesquisa com a aplicação do SPIN *Selling*.

2.1.1.1 Diferença de Vendas e Negociação

Após perceber que os termos vendas e negociação estavam sendo considerados como sinônimos por muitos profissionais, Ferigotti (2017) esclareceu a sua diferença colocando que o conceito de vendas é quando ambas as partes (compradora e vendedora) possuem um interesse uma com a outra e desejam trocá-lo. Ele acrescenta que é possível vender sem negociar, por exemplo, quando se realiza uma troca direta sem interrupções.

Já o termo negociar, Ferigotti (2017) define quando alguma das partes verifica a necessidade de flexibilizar alguma condição da proposta. Logo, iniciará o processo de negociação que poderá resultar na venda, ou não.

2.1.1.2 Venda pequena e venda grande

Existem vendas mais complexas (maiores) e outras menos (menores) caracterizadas pelo contexto da situação. Sobre a venda complexa, vale destacá-la por ser foco nesse estudo: “uma venda complexa é aquela que precisa receber o aval de várias pessoas antes de ocorrer” (MILLER; HEIMAN, 1986, p.22). Ou seja, não envolve apenas um único *stakeholder*, mas há vários deles envolvidos desde o primeiro contato até a decisão da compra. Exemplos de *stakeholder* são: comprador, usuário, comprador de responsabilidade técnica e o defensor da compra (SANT, 2006).

Além disso, Miller e Heiman (1986) definiram premissas que regem sobre uma venda estratégica e de sucesso. Vale destacar duas delas:

- a) “Na venda complexa, um bom plano tático só é bom se a estratégia que levou a ele também o seja” (MILLER; HEIMAN, 1986, p.26). Ou seja, muitas equipes de vendas não têm estratégias claras para atuarem com confiança no mercado.
- b) “Você só pode ser bem-sucedido na venda se souber o que você está fazendo e o porquê de se fazer” (MILLER; HEIMAN, 1986, p.27). Essa premissa é autoexplicativa, e o principal fator é o método aplicado: quanto melhor, maior a performance de vendas.

2.1.1.3 Os 4 estágios de uma visita de vendas

O autor Rackham (2009) coloca em sua obra que uma visita de vendas grande consiste em 4 estágios distintos, conforme a figura 1:

Figura 1 - Quatro estágios de uma visita de vendas



Fonte: Rackham (2009).

Para o melhor entendimento da figura, dispõe-se da seguinte explicação complementar:

a) Abertura

São os “eventos de aquecimento no início da visita” (RACKHAM, 2009, p. 170). Segundo o autor, não há uma única forma de abrir uma visita, o principal é ser flexível e adequar-se ao ambiente.

b) Investigação

É a etapa de “descobrir fatos, informações e necessidades” (RACKHAM, 2009, p. 170). Essa é a etapa mais importante do processo e aplicação das perguntas intituladas SPIN, cujos profissionais bem-sucedidos aplicam para descobrir as reais necessidades dos clientes no contexto da venda grande.

c) Demonstração de Capacidade

É “mostrar que você tem algo a oferecer que vale a pena” (RACKHAM, 2009, p.170) e que o seu produto resolve uma Necessidade Explícita expressada de forma verbal pelo seu cliente, segundo Rackham (2009). Em uma visão complementar, Carnegie (2007) afirma que a apresentação da solução ao comprador requer do vendedor uma grande habilidade em comunicação, ou seja, transmitir as informações com entusiasmo, alegria, animação na voz e com gestos, além de uma forma clara e objetiva.

d) Obtenção do compromisso

O grande desafio na última etapa é o de “obter um acordo que o levará para um estágio posterior da venda” (RACKHAM, 2009, p. 170). São 3 passos importantes: Verificar se você conseguiu atender as principais preocupações do comprador; Resumir os benefícios e; Propor um acordo de compromisso entre as partes.

2.1.1.4 Fechamento

A última etapa do processo - após investigar e demonstrar a capacidade de solução - na Obtenção de Compromisso - é o estágio que se concretiza o fechamento. Rackham (2009, p. 35) define o termo fechamento como: “Um comportamento utilizado pelo vendedor que implica um compromisso ou convida para um, de modo que a próxima declaração do comprador aceite ou negue esse compromisso”. Em outras palavras, o autor diz que é o momento em que o cliente fica diante de algum tipo de compromisso.

De acordo com Carew (1991), são inúmeras as formas de fechar uma venda. O autor nos traz as 5 que julga mais eficazes:

Quadro 2 - Tipos de fechamento por Carew (1991)

Tipo de Fechamento	Conceito
Direto	Fazer o pedido sem prorrogações.
Indireto	Começar com parte da solução para tentar fazer o pedido.
Por escolha	Realizar uma pergunta de confirmação após compreender que o comprador já aceitou a solução.
Por benefício	Elucidar novamente os benefícios da solução proposta.
Por próximos passos	Solicitar algum comprometimento do cliente quando vê-se que a venda não será fechada naquele exato momento, por exemplo: uma data ou retorno por algum canal.

Fonte: Carew (1991).

Em outra percepção, Rackham (2009) traz em sua obra também 5 técnicas, que não necessariamente defende com afinco, mas afirma que estão em diversas literaturas sobre fechamento. São elas:

Quadro 3 - Tipos de fechamento por Rackham (2009)

Tipo de Fechamento	Conceito	Exemplo
Suposição	Presume-se que a venda foi fechada antes do cliente concordar.	Perguntar onde que ele deseja que seja feita a entrega do produto.
Ou/ou	Também antes do cliente concordar com a compra, são impostas duas alternativas.	Perguntar se o cliente deseja que seja entregue na sua casa na segunda ou terça.
Última chance	Evidenciar que é o último item restante e caso não feche, será do próximo na fila.	Na venda de ingresso no qual o vendedor diz à 1ª opção que caso não efetue a compra, imediatamente a 2ª opção é quem terá prioridade.

Intimidante	Provocar a sensação de que a compra posterior àquele momento se tornará mais difícil.	Dizer que o valor irá subir na próxima semana.
Bloco de pedido	Registram-se as respostas do cliente como um pedido formal, mesmo sem ele afirmar diretamente a compra.	Formulário de compra.

Fonte: Rackham (2009).

2.1.1.5 Perguntas abertas e fechadas

Rackham (2009) apresenta em sua obra que para vendas grandes a principal é a etapa de Investigação. Ele define investigar como “descobrir algo sobre o cliente que lhe permitirá vender mais efetivamente” (RACKHAM, 2009, p. 28), e também que é necessário fazer as perguntas certas.

Desta forma, segundo Rackham (2009), quanto maior o número de perguntas (abertas e fechadas), maior será a probabilidade de que a venda ocorra. Porém, há uma preferência por perguntas abertas, segundo o autor: (a) perguntas abertas têm mais força que as fechadas porque fazem o cliente falar e ajuda a revelar informações inesperadas; (b) perguntas fechadas têm menos força, embora sejam úteis com determinados tipos de clientes, como o comprador falante que não consegue parar de falar; (c) embora as perguntas fechadas tenham menos força, pode-se ser compelido a usá-las quando se dispõe de pouco tempo; (d) perguntas abertas são extremamente importantes para o sucesso na venda maior; e (e) um objetivo geral do treinamento de vendas deveria ser ajudar as pessoas a fazerem mais perguntas abertas.

2.1.1.6 Necessidades Implícitas e Explícitas

Antes de montar qualquer roteiro de perguntas e planejar a etapa de investigação com um cliente é fundamental entender que ele irá expor as suas necessidades tanto de forma implícita quanto explícita. A diferença entre as duas:

Quadro 4 - Necessidade Implícita x Necessidade Explícita

	Necessidade Implícita	Necessidade Explícita
Conceito	Quando o cliente expõe suas dificuldades, problemas e insatisfações de <u>maneira indireta</u> .	Quando o cliente faz <u>declarações claras, diretas e específicas</u> sobre suas vontades e desejos.
Exemplo	Cliente afirmar que o sistema atual utilizado por ele não consegue atender a demanda do volume de dados que possuem.	Cliente afirmar que precisa de um sistema mais ágil.

Fonte: Rackham (2009).

Em geral, a conversa começará com o cliente expondo as suas “dores” de maneira implícita por não estar claro para ele o real problema ou até mesmo por instinto de não se expor antes de estar seguro. “O propósito das perguntas na venda maior é descobrir necessidades implícitas e transformá-las em necessidades explícitas” (RACKHAM, 2009, p. 79). De acordo com o autor, ao passo que a venda torna-se maior, a quantidade de Necessidades Explícitas precisam ser maiores que as Implícitas se desejar ter sucesso na venda ao final.

2.1.2 Negociação

Neste segundo tópico da fundamentação teórica será explicado o conceito de negociação, as etapas do processo de acordo com os autores estudados e também os perfis de negociadores que se encaixam com o estudo.

2.1.2.1 O que é negociação

Entre os diversos conceitos e definições de negociação, Burbridge et al. (2007, p. 9) afirma que: “Negociação é o processo pelo qual duas ou mais pessoas se comunicam, buscando chegar a algum acordo sobre valores escassos e/ou ações controladas, total ou parcialmente, por ambas as partes, ou ainda por qualquer das partes envolvidas”.

Na obra de Martinelli, et al (2010, p. 15), o autor traz conceitos de autores com diferentes visões, por exemplo, nessas três definições:

Quadro 5 - Conceitos de negociação

Autor	Conceito
Thompson (2008)	“Negociação é um processo interpessoal de tomada de decisão, necessário sempre que não podemos atingir nossos objetivos por conta própria”.
Hodgson (1996)	“Negociação é uma atividade que envolve um elemento de negócio ou barganha, que permite que ambas as partes alcancem um resultado satisfatório”.
Pessoa (2009)	“Negociação é um processo através do qual os grupos ou as pessoas envolvidas, com o objetivo de construir uma relação duradoura, se deslocam de suas posições originais no sentido de alcançar a satisfação percebida de suas mútuas necessidades”.

Fonte: Martinelli, et al (2010).

Percebe-se que há um padrão nas definições que nos levam a perceber que a negociação é algo inevitável para conquistarmos algo de alguém, além de ser um processo a dois envolvendo uma comunicação que busca um consenso.

2.1.2.2 Etapas do processo

Os cinco passos da negociação, segundo Burbridge, et al. (2007) são: preparar, criar, negociar, fechar e reconstruir.

Quadro 6 - Etapas do processo de negociação 1

Etapas	Conceito
Preparar	Contempla toda a organização necessária antes de ir para a negociação de fato, seja ela presencial ou virtual.
Criar	É o início da conversa entre ambas as partes e das atividades relacionadas à criação de valores para começar a integração antes de fazer ou receber propostas específicas.
Negociar	É o momento de chegar a um acordo que satisfaça ambos objetivos e segundo o autor Burbridge et al. (2007, p. 84) “Nessa etapa, o foco está na arte de fazer e receber propostas: é a hora de dividir o “bolo”. Frequentemente, é referida como

	a fase de “negociação distributiva.”.
Fechar	Conclui-se a negociação e toma-se uma decisão, seja de aceitar a proposta ou não. Não são aspectos apenas de negociação, mas de tomada de decisão após negociar.
Reconstruir	Por último, o bom negociador também fazer questão de Reconstruir, isto é: garantir que a sua imagem está em alto patamar para futuras negociações.

Fonte: Burbridge et al. (2007).

Para fins de melhor fundamentação sobre o tema, tem-se também, por outro lado, uma perspectiva diferente do autor Martinelli, et al. (2010) sobre as etapas do processo de negociação, são elas: entradas, processo e saídas. É um olhar mais sistêmico do processo e a grande vantagem é conseguir identificar os elementos que impactam e influenciam uma negociação. “Quando esses aspectos são conhecidos pelo negociador, torna-se mais eficiente o alcance de uma negociação ganha-ganha de longo prazo” (MARTINELLI, et al. 2010, p.17).

Quadro 7 - Etapas do processo de negociação 2

Etapas	Conceito
Entradas	Preparação anterior à negociação do próprio negociador sobre itens a serem discutidos, interesses comuns, comportamento dos negociadores, diferenças, etc.
Processo	Transformação das entradas em saídas. Os principais pontos de atenção para o melhor proveito dessa etapa é observar o ambiente inserido, como é o seu controle nele e os objetivos da negociação.
Saídas	São os resultados e os ganhos do processo. É o acordo, a conquista de pessoas e da satisfação dos negociadores frente às suas necessidades.

Fonte: Martinelli, et al. (2010).

2.1.2.3 Perfis de negociadores

Para entender melhor a natureza de cada negociação existem alguns estilos de negociadores, os quais possuem características e comportamentos diferentes, apesar do objetivo final ser o mesmo: vencer uma negociação. Segundo Martinelli, et al. (2010), são

quatro estilos de negociador:

Quadro 8 - Perfis de negociadores

Perfil	Características
Catalisador	Empolgado, criativo e mais empreendedor ou até mesmo considerado por vezes irrealista e superficial nas suas decisões.
Apoiador	Preocupado com as pessoas demasiadamente a ponto de deixar prazos de lado, além da tomada de decisão ser mais lenta.
Confrontador	Rápido, prático e direto prezando sempre organização e foco no resultado.
Analítico	Detalhista e precisa ter um montante significativo de informações antes de tomar uma decisão.

Fonte: Martinelli, et al. (2010).

Apesar das diversas classificações existentes sobre os estilos de negociação, não existe apenas uma correta ou até a mais ideal. O mais importante, de acordo com Martinelli, et al. (2010, p. 199) é “conhecer o próprio estilo e buscar conhecer o da pessoa com quem se negocia e, assim, apresentar ideias de forma a causar mais impacto no outro.”.

2.1.3 SPIN *Selling*

O terceiro e último tópico da fundamentação teórica é referente ao SPIN *Selling*, principal elemento da pesquisa realizada e a dos conceitos de vendas e negociação anteriormente contextualizados.

2.1.3.1 Conceito

O autor Rackham (2009) concluiu na sua pesquisa que as perguntas nas visitas mais bem-sucedidas seguem uma sequência que ele chamou de SPIN, caracterizando o modelo composto pelos quatro tipos de pergunta: Situação, Problema, Implicação e Necessidade. Essas 4 palavras refletem as etapas do processo de vendas caracterizado pelo autor como racional, prático, para vendas grandes e complexas, ou seja, é uma metodologia utilizada em negociações envolvendo mais de uma variável de decisão.

Segundo o autor citado, esses 4 tipos constroem uma poderosa sequência de questionamentos que além de formatar um conjunto sistêmico, racional e lógico, cada etapa tem um objetivo específico e suas perguntas também. Ao final, o resultado almejado é a

venda, destacando que o comprador possui a consciência total de que ele necessita da solução; por isso caracteriza-se uma venda mais racional e processual.

2.1.3.2 Método de perguntas SPIN

O embasamento completo deste tópico é pelo livro *Alcançando Excelência em Vendas SPIN Selling* de Rackham (2009). Com a sua robusta pesquisa, ele concluiu que simplesmente separar perguntas abertas e fechadas não é indicativo de sucesso no contexto das vendas maiores, mas que as pessoas bem-sucedidas usam a sequência SPIN para terem êxito no entendimento das reais necessidades do cliente em uma venda grande:

- a) Perguntas de Situação: são as perguntas iniciais da conversa que reúnem dados sobre o negócio de uma maneira não tão profunda, mas que já começam a evidenciar qual a situação do comprador. Por exemplo: “Você poderia me dizer sobre os planos de crescimento da sua empresa?” ou “Há quanto tempo você tem seu equipamento?”, exemplos do próprio autor Rackham (2009, p. 31).
- b) Perguntas de Problema: são perguntas que “exploram problemas, dificuldades e insatisfações nas áreas em que o produto do vendedor pode ajudar” (RACKHAM, 2009, p.31). Exemplo: “Você está preocupado com a qualidade da produção da máquina atual?” ou “Essa operação é difícil de efetuar?”, também exemplos de Rackham. Aqui, segundo o autor, é que os inexperientes falham fazendo poucas Perguntas de Problema.
- c) Perguntas de Implicação: aqui são perguntas que fazem o problema do cliente doer, ou seja, são perguntas que “pegam o problema do cliente e exploram seus efeitos ou consequências” (RACKHAM, 2009, p.31). Elas ajudam o cliente a entender a gravidade e urgência de um problema. São praticamente as principais perguntas de uma venda grande, segundo o autor. “Como esse problema afetará sua futura rentabilidade?”, exemplo do autor.
- d) Perguntas de Necessidade de Solução: as perguntas dessa etapa, como “Seria útil acelerar essa operação em 10%?” e “Se pudessemos aprimorar a qualidade dessa operação, como isso ajudaria?”, são perguntas que o autor fala que “fazem o cliente dizer a você os benefícios que sua solução poderia oferecer”. (RACKHAM, 2009, p. 32).

Ademais, percebe-se que os temas de vendas e negociação são bases teóricas que proporcionaram originar a técnica *SPIN Selling* cuja função é direcionar de maneira específica alguns requisitos, métodos, ações e objetivos claros em uma conversa de vendas.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa do presente artigo foi a de estudo de caso, cuja estratégia de pesquisa é de caráter empírico por analisar um fenômeno contemporâneo no interior de uma organização real (YIN, 2010). Esse tipo de estudo é caracterizado de natureza aplicada por buscar conhecimentos específicos referentes ao problema de pesquisa e objetivo geral estabelecidos. A abordagem do estudo se caracteriza como qualitativa; e os objetivos são descritivos por conta da pesquisa aplicada com profissionais de vendas.

O quadro 9 representa a estrutura metodológica da pesquisa realizada:

Quadro 9 - Estrutura metodológica

Procedimentos		Explicações
1. Levantamento bibliográfico	Busca de referências	Foram escolhidas as bases teóricas especializadas nos temas de estudo para a elaboração da fundamentação teórica por meio de livros e sites de pesquisas.
	Definição da Teoria	Após a pesquisa por referências, foi selecionada a teoria que melhor sustentava o tema de estudo em questão.
	Definição dos Objetivos	Definidas as bases teóricas de estudo e a empresa para pesquisa, foram estabelecidos os objetivos gerais e específicos.
2. Estudo de caso	Visita in loco (entrevista)	Foram entrevistados 3 profissionais da empresa alfa que aplicam a técnica de venda em estudo.
	Análise de informações	Após as entrevistas, os dados foram compilados e analisados de modo a realizar uma comparação com a teoria estudada.
	Críticas e sugestões	Realizado o levantamento de dados e base teórica, foi possível atingir os objetivos do trabalho, além de contribuir com ideias e sugestões.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os entrevistados escolhidos foram aqueles cuja função profissional envolve a aplicação do SPIN em suas atividades rotineiras. Entrevistou-se dois analistas da área de vendas e um analista de implementação. O questionário está contemplado no anexo do presente trabalho.

O quadro 10 apresenta o cargo dos entrevistados no estudo, a identificação atribuída para cada um no contexto, a data e duração de cada entrevista.

Quadro 10 - Identificação dos entrevistados

Cargo do entrevistado	Identificação	Data	Tempo de entrevista
Analista de Implementação	Entrevistado 1	23 de outubro de 2017	25 minutos
Analista de Vendas	Entrevistado 2	25 de outubro de 2017	30 minutos
Analista de Vendas	Entrevistado 3	27 de outubro de 2017	25 minutos

Fonte: Elaborado pela autora.

2.3 RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados e análises dos dados coletados por meio das entrevistas e algumas sugestões sobre as oportunidades de melhorias observadas.

2.3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

A empresa alfa foi fundada em 2009, com a finalidade de ajudar o mercado de micro e pequenas empresas brasileiras a aumentarem as suas vendas por meio do marketing digital. Após quase 7 anos de mercado, a empresa possui atualmente quase 600 funcionários e tem como principal negócio a venda de software. A empresa está sediada em Florianópolis/SC e tem uma margem de crescimento de cerca de 180% ao ano, a qual já recebeu 3 rodadas de investimentos de fundos americanos.

Como objeto de estudo, tal empresa foi escolhida por apresentar um caso empírico interessante a ser estudado. A empresa utiliza a técnica *SPIN Selling* na área de vendas e está começando a difundir para as suas outras áreas também, dada a sua efetividade e retorno que tem trazido.

2.3.2 RESULTADOS E ANÁLISES DO ESTUDO DE CASO

Após a realização da pesquisa com a empresa alfa entrevistando 3 profissionais que atuam com o *SPIN Selling*, elaborou-se um Infográfico contendo 2 páginas (disponível por completo no anexo) para apresentação dos resultados. Nesta parte, também foi feita a análise

dos resultados em comparativo com as teorias estudadas.

Para a pergunta inicial da pesquisa “Há quanto tempo você utiliza o SPIN *Selling*?”, cada entrevistado teve uma resposta diferente sobre a sua experiência com a técnica: entrevistado 1 (Analista de Implementação) possui até 1 ano de experiência, enquanto o entrevistado 2 (Analista de Vendas) possui até 6 meses e o entrevistado 3 (Analista de Vendas) é o mais experiente com até 3 anos utilizando o SPIN *Selling*.

A segunda pergunta foi referente ao objetivo final que os entrevistados aplicam a técnica, cujas respostas foram de acordo com as suas funções:

Quadro 11 - Objetivos com o SPIN *Selling*

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<ul style="list-style-type: none">• Engajamento de cliente	<ul style="list-style-type: none">• Venda de produto (principal)• Investigação de um problema (secundário)• Diagnóstico (terciário)	<ul style="list-style-type: none">• Venda de produto (principal)• Investigação de um problema (secundário)

Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre a aplicação da técnica em questão ser para venda de produto ou ideia, obteve-se 2/3 para produto e 1 resposta para ideia. Os entrevistados 2 e 3 que atuam na área de vendas da empresa alfa que afirmaram vender para produto, enquanto para ideia foi o entrevistado 1 que atua no pós-venda em implementação na empresa. O entrevistado 3 destacou na sua resposta, apesar de ter afirmado vender produto, que tende a vender ideia também, afinal o seu método é de vender primeiro a ideia de solução e seus benefícios para depois materializá-lo no produto.

Quando questionado sobre a padronização do processo de SPIN na empresa alfa, 100% dos entrevistados afirmaram ter um padrão. Em completo, no Quadro 12 temos um comparativo das colocações adicionais feitas pelos entrevistados:

Quadro 12 - Comparativo de respostas

Entrevistado 1	Destacou que é aplicado sempre de uma forma menos agressiva pelo fato do contato já ser cliente da empresa alfa; acrescentou que a etapa de Situação e Problema é maior do que a Implicação por conta da Venda já ter sido maior na Implicação e; sua função é maior no que diz respeito a entender o problema do cliente.
Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> • Situação: Identificar o objetivo inicial do contato para verificar se a sua visão se conecta com o negócio da empresa alfa e também entender como funciona a área de marketing e vendas (conexão, responsabilidades e desafios); • Problema: Entender o principal desafio que possui e o objetivo em solucioná-lo; • Implicação: Questionar o quanto esse problema o afeta para visualizar o impacto, gerar senso de urgência (Se a empresa pode falir, deixar de lucrar, se está bem e pode melhorar, etc); • Necessidade de solução: Conectar com a solução que o negócio da empresa alfa pode ajudar e gerar senso de urgência para resolver também.
Entrevistado 3	Utiliza o SPIN na etapa inicial do processo de vendas na Investigação para entender o cenário do <i>prospect</i> e na etapa final de negociação de valores quando/se ele estiver julgando o valor da solução ser alto.

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Rackham (2009) a sequência de perguntas SPIN deve ser aplicada na etapa de Investigação, cuja situação o entrevistado 3 demonstrou estar em conformidade com a teoria embasada. Não necessariamente os outros não estão, porém com este ficou explícito.

Quando questionados sobre vantagens e desafios da utilização do SPIN *Selling*, os entrevistados expuseram da seguinte forma:

Quadro 13 - Vantagens e desafios do SPIN Selling.

	Vantagens	Desafios
Entrevistado 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agilidade no convencimento 2. Aprofundamento de relacionamento 3. Facilidade em fechar uma ideia/convencer 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguir o processo 2. Entender o perfil para fazer a implicação correta 3. Insegurança de insistir muito
Entrevistado 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerar valor 2. Senso de urgência 3. Argumentos para a negociação 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visão pouco estratégica da empresa e sem informações 2. Gerar senso de urgência na pessoa que já tem resultados positivos 3. Interesses da empresa e do contato divergentes
Entrevistado 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Senso de urgência 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cliente sem objetivo claro

Fonte: Elaborado pela autora.

Os principais pontos a destacar segundo as respostas é o senso de urgência que o uso da técnica consegue corroborar para a outra parte, seja em tomar uma decisão de solução quanto em entender o real impacto de determinado problema abordado.

Na sexta pergunta com o objetivo de identificar se os entrevistados seguem a metodologia na ordem (Situação, Problema, Implicação e Necessidade de solução), cada um teve uma posição diferente. O entrevistado 1 afirmou que não segue na ordem por situações em que finaliza-se o processo antes da 4ª etapa, por exemplo: quando o cliente já concluiu o que precisa fazer logo na segunda etapa (Problema) e então não precisa ir para a terceira (Implicação); em geral pelo cliente já concluir rapidamente. O entrevistado 2 afirmou seguir na ordem e o 3 sinalizou que depende pelo fato de que é importante captar as 4 etapas, mas não necessariamente seguir na ordem.

Quanto à utilização das etapas serem integrais ou parciais, 100% dos entrevistados disseram que geralmente são parciais e especificamente cada uma delas observamos que a etapa de Problema é sempre utilizada de maneira Integral enquanto as etapas de Situação, Implicação e Necessidade de solução são na maioria dos casos utilizadas de maneira integral também “com raras exceções”. A parcialidade nessas 3 etapas é decorrente do entrevistado 1

ter afirmado que a última etapa pode ser deixada para o cliente amadurecer a ideia, do que ele mostrar o fim, o entrevistado 2 mencionou que na etapa de Situação o uso pode ser parcial dependendo da sua estrutura e segmento pelo fato de já entender bem por experiência e não aprofundar tanto na ambientação inicial e por fim o entrevistado 3 diz usar parcialmente a etapa de Implicação quando o *prospect* já o faz na Situação.

Sobre a necessidade de mudar a ordem SPIN em algum momento na sua aplicação, todos os entrevistados novamente demonstraram sentir tal necessidade. O primeiro complementou que por vezes é possível iniciar o processo pelo Problema por já entender a Situação do cliente, o segundo relatou já ter precisado voltar para a etapa de Problema quando ainda não conseguiu fazer com que o *prospect* sinta a necessidade de solução e o terceiro afirmou não chegar à última etapa sempre por deixar o *prospect* pensar ou realizar em outro momento por focar em aprofundar na implicação.

Para o melhor embasamento prático da entrevista, todos contribuíram com um relato de um caso em que detalharam cada etapa e exemplos de perguntas. Cada caso está descrito em anexo.

Quanto à técnica ser efetiva de maneira singular e não depender de outras habilidades para executar uma venda, obtém-se 2 respostas positivas e 1 negativa. Um fator interessante de destacar é que o entrevistado 3 que possui entre 1 a 3 anos de experiência com o SPIN *Selling* afirmou que a técnica por si só não é suficiente e que depende de outros fatores subjetivos, tais como: saber quando usar o SPIN, se deve usá-la, demonstrar empatia e ouvir o outro lado. Ou seja, em seu ponto de vista, o SPIN ajuda a vender, mas não necessariamente a vender da melhor maneira; são necessárias outras habilidades complementares para ser um vendedor acima da média.

Para entender melhor a dificuldade ou facilidade do uso do SPIN *Selling* e prevenir os pré-conceitos à partir do tempo de experiência dos entrevistados com a técnica, solicitou-se que indicassem em uma escala de 1 a 5, sendo 1 muito difícil e 5 muito fácil, como é para eles utilizá-la. Para todos, o nível de dificuldade foi 3 (médio). Para o entrevistado 1 (nível intermediário de experiência), a justificativa foi que o processo é complicado acima de qualquer prática e precisa ter assertividade em quais perguntas utilizar, quando e como encaixá-las na conversa. O entrevistado 2 (menos experiente) afirmou ser um processo bastante técnico e o cuidado para se adaptar e não se perder é maior. E o entrevistado 3 (mais experiente) disse que é imprescindível saber quando usar e entender se será eficiente o SPIN para determinado caso.

Questionou-se aos entrevistados também quais as ferramentas utilizadas na aplicação do SPIN *Selling* e em geral, não utilizam muitas. O entrevistado 1 afirmou não utilizar

nenhuma ferramenta específica, o 2 possui um roteiro de vendas com perguntas base e o 3 tem a ajuda de anotações em *post it* para lembrar de perguntas de Implicação.

Em relação a capacitação à aplicação da técnica, todos afirmaram ter recebido, até mais de 1 vez, pela própria empresa alfa por funcionários capacitados e experientes com o SPIN.

Em relação às competências necessárias ou fundamentais para a melhor assertividade no uso do SPIN *Selling*, os entrevistados sugeriram as seguintes:

Quadro 14 - Competências para o uso do SPIN *Selling*

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Conhecimento	Entender a pessoa (se ela está estressada, triste, feliz, etc)	Ter claro o objetivo de cada etapa para saber quando avançar	Entender a metodologia e sua importância
Habilidade	Persuasão	Criar rapport e adaptação discurso/modelo para cada tipo de cliente	Formular perguntas adequadas
Atitude	Empatia	Foco no objetivo (vender o produto)	Não ter medo de fazer pergunta e deixar de perguntar até ter certeza

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Martinelli, et al. (2010), são quatro estilos de negociador: Catalisador, Apoiador, Confrontador e Analítico. Quando questionado para cada entrevistado sobre o seu, o 1 afirmou ser Apoiador, o 2 diz ser Confrontador e o 3 tem perfil Catalisador.

Por último, os entrevistados afirmaram não ter um perfil específico ou melhor, para utilizar o SPIN quando perguntado no questionário. O entrevistado 1 colocou que é indiferente, pois todos os perfis conseguem ter sucesso desde que saibam usar a metodologia à seu favor de acordo com os seus pontos fortes e fracos. E o entrevistado 3 complementou que qualquer perfil consegue usar o SPIN, tendo ciência que haverá dificuldades e necessidades diferentes para cada um.

3 CONCLUSÃO

Este estudo mostrou a importância do profissional que atua com vendas saber como manipular as diversas ferramentas, técnicas, conceitos e boas práticas existentes hoje no mercado empresarial. Cada vez mais surgem opções para ajudar os profissionais a vender mais e melhor, porém aumenta a atenção com pontos cruciais como: satisfação do cliente, dos funcionários, empatia no processo de vendas, honestidade e crescimento do negócio, por conseguinte.

O objetivo geral proposto para o presente trabalho foi de realizar um estudo da aplicação prática da técnica de *SPIN Selling* em uma empresa de tecnologia, intitulada empresa alfa. Ante ao exposto, os resultados obtidos foram satisfatórios pelo fato de todos os entrevistados terem apresentado um nível bom de conhecimento da técnica de vendas *SPIN Selling*, o que permitiu à pesquisadora analisar como se aplica a técnica para diferentes usos (venda de produto e engajamento de cliente) na empresa alfa, desde a sua teoria até a prática.

Quanto ao primeiro objetivo específico de identificar os requisitos e métodos da aplicação da técnica de *SPIN Selling*, os resultados foram claros após a comparação da teoria com a prática. Primeiramente, conclui-se a partir da pesquisa de alguns requisitos para a aplicação do SPIN são as competências apontadas pelos entrevistados no Quadro 14 como premissa. E em relação aos métodos, identificou-se de que existem várias situações e aspectos que irão influenciar na maneira como a técnica será aplicada em cada caso, mas que a sugestão base é o entendimento de como utilizar as quatro etapas da metodologia (Situação, Problema, Implicação e Necessidade de solução) para alcançar o objetivo firmado.

Em referência ao segundo objetivo - descrever e avaliar a aplicação com base em entrevistas com profissionais que atuam no ramo de vendas foi bem-sucedido. Todas as entrevistas foram realizadas com os profissionais da empresa alfa, conforme planejado. Além da contribuição para a pesquisa, as entrevistas também serviram para gerar *insights* (tradução do inglês para ideias) da aplicação SPIN além da metodologia, bem como a necessidade de *soft skills* (tradução do inglês para Habilidades Interpessoais) para efetivar boas vendas.

Com a finalidade de propor recomendações de como usar e melhores práticas diante dos casos estudados, contemplando o terceiro e último objetivo específico, apresentou boas oportunidades. Para fins de maior objetividade, elencaram-se duas sugestões principais diante do estudo para os profissionais de vendas que pretendem ou usam o *SPIN Selling*. A primeira é a de buscar ferramentas para embasar e dar segurança no processo de aplicação seja um roteiro base de perguntas e um checklist, inicialmente, para garantir que se atinja o

objetivo de cada etapa bem como a final. E a segunda é a de buscar treinamentos e/ou capacitações de *soft skills* complementares ao SPIN *Selling*. Foi visto na pesquisa com o entrevistado 3 que apenas o SPIN ajuda a vender, mas para vender bem é necessário que outras habilidades subjetivas estejam atreladas.

De modo geral, como próximos passos, sugere-se um estudo futuro com variáveis quantitativas em relação ao aumento do número de vendas e da satisfação dos clientes diante da aplicação do SPIN. Com análises numéricas apoiando as qualitativas, terá-se um método mais embasado para replicar para outras empresas que atuam no mercado com a venda complexa de produtos e serviços, com intuito de melhorar a economia brasileira.

REFERÊNCIAS

- BOTTINI, Ciro. **Venda, Venda, Venda**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2009.
- BURBRIDGE, R. Marc, et al. **Gestão de negociação: como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve**. 2.ed. - São Paulo: Saraiva, 2007.
- CARNEGIE, Dale. **Alta performance em vendas: como fazer amigos & influenciar clientes para aumentar suas vendas**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Best Seller, 2007.
- CAREW, Jack. **Você Nunca Receberá um 'Não' Como Resposta: Positional Selling: Treinamento Profissional em Venda**. São Paulo, SP: Nobel, 1991.
- FERIGOTTI, Marcos Miguel. **Vender e Negociar são Sinônimos?**Disponível em: <http://www.protexto.com.br/texto.php?cod_texto=379> Acesso em: 06 de novembro de 2017.
- GRUNIG, J. E. **Organizations, environments, and models of public relations**. Public .Relations Research & Education, 1984.
- LINDON, D, et al. **Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing**. Alfragide: Dom Quixote, 2004.
- MILLER, Robert B.; HEIMAN, Stephen E. **Strategic selling**. New York : Warner Books,1986.
- MARTINELLI, P. Dante, et al. **Negociação: conceitos e aplicações práticas**. 2.ed. - São Paulo: Saraiva, 2010.
- OLIVEIRA, Silvio César. **20 Estatísticas chocantes sobre vendas**. Disponível em: <<https://wikiconsultoria.com.br/20-estatisticas-chocantes-sobre-vendas/>> Acesso em: 03 de novembro de 2017.
- PETTIJOHN, C. E., PETTIJOHN, L. S., TAYLOR, A. J. **Does Salesperson Perception of the Importance of Sales Skills Improve Sales Performance, Customer Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, and Reduce Turnover?**Journal of Personal Selling & Sales Management, 2007.
- RACKHAM, Neil. **Alcançando excelência em Vendas Spin Selling. Construindo Relacionamentos de Alto Valor para seus Clientes**. 2009 – São Paulo – M. Brooks do Brasil Editora Ltda.
- SANT, Tom. **The Giants of Sales: What Dale Carnegie, John Patterson, Elmer Wheeler, and Joe Girard Can Teach You About Real Sales Success**. New York: Ed. Amacom, 2006.
- SHAPIRO, B. P. **Manage the customer, not just the sales force**. Harvard Business Review, 1974.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - Questionário de pesquisa

- 1) Há quanto tempo você utiliza o Spin *Selling*?
 - a. Até 6 meses (nível básico)
 - b. De 6 meses a 1 ano (nível intermediário)
 - c. De 1 a 3 anos (nível avançado)
 - d. Acima de 3 anos (nível *expert*)

- 2) Para qual objetivo final você usa o Spin?
 - a. Venda de produto;
 - b. Engajamento de cliente;
 - c. Prospecção de clientes;
 - d. Desenvolvimento de uma ideia;
 - e. Diagnóstico.
 - f. Investigação de um problema.
 - g. Outro: __

- 3) Você aplica o SPIN para venda de um produto ou uma ideia?
 - a. Produto
 - b. Ideia
 - c. Outro: __

- 4) Existe um padrão para o processo de SPIN na Empresa Alfa?
 - a. Sim.
 - b. Não.

- 4.1) Se na questão anterior a resposta foi sim, descreva.
Resposta:

- 5) Com base na sua área de atuação, elenque as principais vantagens e desafios (dificuldades/desvantagens) da utilização do Spin Selling?

VANTAGENS	DESAFIOS
1.	1.
2.	2.
3.	3.

6) Você segue a metodologia na ordem: Situação > Problema > Implicação > Necessidade de solução?

- a. Sim
- b. Não
- c. Depende, pois:

7) Você usa integralmente todas as etapas ou parcialmente?

Etapas	Integralmente ou Parcialmente	Adaptação
Situação		
Problema		
Implicação		
Necessidade de Solução		

8) Você sente a necessidade de mudar/adaptar essa ordem em algum momento?

- a. Sim, pois:
- b. Não.

9) Conte um caso prático que você aplicou o SPIN *Selling* e quais foram as perguntas base de cada etapa (Situação, Problema, Implicação e Necessidade de solução).

Case Entrevistado X	
1. Etapa de <i>Situação</i>	
Exemplos de perguntas	
2. Etapa de <i>Problema</i>	
Exemplos de perguntas	
3. Etapa de <i>Implicação</i>	
Exemplos de perguntas	
4. Etapa de <i>Necessidade de Solução</i>	
Exemplos de perguntas	

10) A técnica do SPIN ajuda sempre na venda ou ainda depende de fatores subjetivos (intimidade, dom da persuasão, vocabulário, etc..)?

- a. Sim, pois:
- b. Não, porque:

11) Em uma escala de 1 a 5, o quão fácil é usar a técnica de SPIN Selling?

- a. 1 (muito difícil)
- b. 2 (difícil)
- c. 3 (médio)
- d. 4 (fácil)
- e. 5 (muito fácil)

12) Quais ferramentas você usa no processo de SPIN? (Por exemplo: canvas, funil de vendas, planilha, roteiro, perguntas base, mapa mental)

Resposta:

13) Existe algum treinamento específico que você teve para a aplicação de SPIN? Se sim, como foi?

- a. Sim:

b. Não.

14) Na sua visão, quais competências (CHA) são fundamentais para ter sucesso com o uso do SPIN? Cite a principal para cada opção:

<u>Entrevistado:</u>	1	2	3
Conhecimento			
Habilidade			
Atitude			

15) De acordo com os 4 perfis de Negociador (Catalisador, Confrontador, Analítico e Apoiador), qual o seu?

- a. Catalisador (valoriza o reconhecimento)
- b. Confrontador (valoriza conseguir resultados)
- c. Analítico (Valoriza a segurança)
- d. Apoiador (Valoriza as pessoas e as amizades)

16) Qual o melhor perfil para o SPIN *Selling*, na sua opinião?

- a. Catalisador
- b. Confrontador
- c. Analítico
- d. Apoiador
- e. Indiferente

SPIN SELLING

Resultado da entrevista realizada com 3 profissionais que utilizam a técnica do SPIN Selling na sua profissão!



Há quanto tempo
você utiliza o Spin
Selling?



Os entrevistados responderam que possuem experiência de até **6 meses**, até **1 ano** e o último de até **3 anos**.

Você aplica o SPIN para venda de um produto ou uma ideia?



Dos 3 entrevistados, 1 respondeu para **ideia** (engajamento de cliente) e 2 para **produto**.

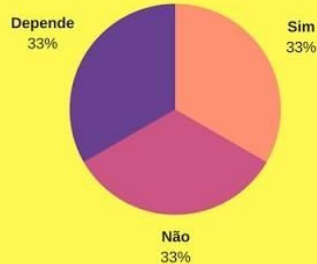


100%

Existe um padrão para o processo de SPIN na Empresa Alfa?



A técnica do SPIN ajuda sempre na venda ou ainda depende de fatores subjetivos?



Você segue a metodologia na ordem:
S > P > I > N?

Você sente a necessidade de mudar/adaptar essa ordem em algum momento?



Sim
100%

Você usa o SPIN **integralmente** (todas as etapas) ou **parcialmente**?



100%
Parcial

De maneira geral

Situação
Implicação
Necessidade de solução



Problema



De acordo com os **4 perfis de Negociador** (Catalisador, Diretivo, Analítico e Apoiador), qual o seu?



Catalisador



Diretivo



Analítico



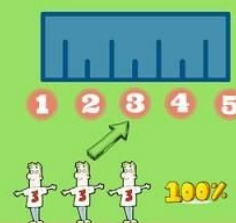
Apoiador

Qual o **melhor perfil** para o SPIN Selling, na sua opinião?



Todos afirmaram que é **Indiferente!**

Em uma **escala de 1 a 5**, o quão fácil é usar a técnica de **Spin Selling**?



Quais **ferramentas** você usa no processo de SPIN?



"Free style", Post it e Roteiro base - foram as respostas.

Na sua visão, quais **competências** são fundamentais para ter **sucesso** com o uso do SPIN?



Conhecimento humano e metodologia do SPIN



Persuasão, criação de rapport, adaptação e fazer boas perguntas.



Empatia, foco no objetivo e não ter medo de perguntar.

Quais as **vantagens** e os **desafios** da utilização do SPIN Selling?



Agilidade no convencimento;
Aprofundamento de relacionamento;
Facilidade em fechar;
Geração de valor;
Sentido de urgência;
Argumentos para a negociação.

Seguir o processo;
Entender cada perfil para implicar corretamente;
Insegurança de ir muito forte;
Falta de objetivo claro;
Interesses divergentes.



Existe algum treinamento específico que você teve para a aplicação de SPIN?



100% afirmou que sim e treinamentos pela própria empresa.

SPIN SELLING

Muito obrigada!

Por: Cristina Ziebarth



ANEXO B - Caso prático relatado por cada entrevistado na questão 9 da pesquisa

Case Entrevistado 1	Caso de cliente que contratou o software da Empresa Alfa e parou de usá-lo quando restavam apenas 2 semanas de sua implementação (pós-venda).
1. Etapa de <u>Situação</u>	Cliente estava sem interesse em usá-lo, desmotivado e com outras prioridades, segundo ele. O entrevistado 1 descobriu, então, que o cliente estava usando outra ferramenta de Mídia Paga e também não sabia usá-la adequadamente.
Exemplos de perguntas	“Quais são as suas prioridades?” “Como você está fazendo a gestão de marketing para o seu cliente?”
2. Etapa de <u>Problema</u>	Cliente não estava entendendo o motivo para usar uma ferramenta de automação, sendo que queria tráfego para o site. Além disso, queria trazer tráfego para o site mas não saberia o que fazer depois.
Exemplos de perguntas	“Quanto você está investindo em Mídia Paga?” “Por que não está usando a nossa ferramenta atrelada à sua estratégia de marketing?”
3. Etapa de <u>Implicação</u>	Entrevistado relatou o cenário que o cliente estava presenciando (investindo em Mídia Paga para aumentar visitantes do site mas que isso não traria retorno sozinho) para fazê-lo perceber do problema.
Exemplos de perguntas	“Quem são os visitantes que estão vindo para o seu site?” “Percebe que só visitantes sem convertê-los em leads não te ajuda em nada?” “Percebes que investir só em atrair visitante é jogar dinheiro no lixo?” “Se você colocar uma Landing Page no seu site para converter os visitantes em leads te ajudaria?”
4. Etapa de <u>Necessidade de</u> <u>Solução</u>	Cliente enxergou o sentido de criar uma Landing Page e percebeu que precisava investir tempo para usar a ferramenta da Empresa Alfa.
Exemplo	Cliente percebeu a necessidade da solução e concluiu: “Faz muito

	sentido, preciso saber quem são os visitantes! Vou criar a Landing Page agora.”
--	---

Case Entrevistado 2	Caso de <i>prospect</i> de empresa de cursos técnicos para <i>Smartphone</i> - (segmento de Educação)
1. Etapa de <u>Situação</u>	Empresa do <i>prospect</i> estava atrás dos concorrentes, sem equipe comercial, ações de marketing desestruturadas, venda apenas passiva e não estava conseguindo crescer.
Exemplos de perguntas	“O que você está buscando?” “O que faz de ações de marketing para atrair alunos?” “Qual o retorno dos investimentos que você faz?” (<i>prospect</i> investia em rádio)
2. Etapa de <u>Problema</u>	O próprio <i>prospect</i> expressou inúmeros problemas que ele tem e não precisou questionar muito. O contexto era de explorar mais os problemas reais do <i>prospect</i> (Equipe comercial ruim, crescimento estagnado, operação falha) do que os problemas pontuais que ele estava citando (“Estou fazendo muito <i>cold call</i> sem retorno”).
Exemplos de perguntas	“Mas o que não está funcionando?” “Quais as ações da equipe comercial para atração de contatos?”
3. Etapa de <u>Implicação</u>	O <i>prospect</i> estava deixando de crescer e precisava de um mínimo de alunos inscritos por mês para se sustentar. O entrevistado identificou <u>3 impactos</u> ao longo da conversa: <i>prospect</i> não conseguia ter lucro, não conseguia crescer e não conseguia mudar de sede cujo empecilho era um desejo dele.
Exemplos de perguntas	“Qual o impacto de continuar nessa situação?” “Como é para você criar uma turma e não conseguir fechá-la?” “Qual impacto de você só atender 20 alunos se a sua capacidade é maior?”
4. Etapa de <u>Necessidade de</u>	O entrevistado verificou, por último, a prioridade do <i>prospect</i> em resolver esses 3 problemas, relacionando o problema com a implicação.

<u>Solução</u>	
Exemplo	“De 0 a 10, qual a sua prioridade em resolver essa situação de não encher turma que implica na sua empresa não crescer?” <i>Prospect</i> respondeu: “Prioridade 10.”

Case Entrevistado 3	Caso de <i>prospect</i> que era único na empresa, cujo ramo é de consultoria para empreendedores. Já tinha bastante noção dos seus problemas e os tinha muito claro.
1. Etapa de <u>Situação</u>	<i>Prospect</i> tinha largado o emprego anterior e trabalhava informalmente com a consultoria online para mulheres que desejam empreender. Estava estudando bastante sobre o tema, não gostaria de voltar ao mercado formal novamente e sabia que precisava realizar diversas ações, mas não sabia quando e como iniciá-las.
Exemplos de perguntas	“Por que você está gastando seu tempo aqui falando comigo?” “Qual o seu objetivo com a consultoria?”
2. Etapa de <u>Problema</u>	O processo, nesse caso, começou efetivamente por essa etapa. O <i>prospect</i> não sabia como começar a colocar as estratégias em práticas e como montá-las (definir persona, criar ofertas de conteúdo, como realizar uma qualificação, vender, etc). <i>Prospect</i> mesmo relatou tudo.
Exemplos de perguntas	“Ok, mas por que isso é um problema para você?”
3. Etapa de <u>Implicação</u>	<i>Prospect</i> possui restrição de investimento e por isso o entrevistado precisava deixar muito claro que o problema dele causava um grande impacto.
Exemplos de perguntas	“Se a sua estratégia digital não der certo?” (Implicação negativa) e “Se você começar o trabalho conosco agora e daqui um mês você ter uma média de geração de 50 leads?” O que te ajuda?” “O que muda na sua vida?” Porque é importante para você?” (Implicação positiva) E à longo

	prazo como te impacta?
4. Etapa de <u>Necessidade de</u> <u>Solução</u>	O que brilhou os olhos do <i>prospect</i> foi a implementação do software para ajudar a organizar as ideias e começar o processo de aplicar as suas estratégias.
Exemplo	“Veja os menus do <i>software</i> , veja se isso te ajuda.” O <i>prospect</i> respondeu que sim e fechou a venda.